

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PATRÍCIA NIEHUES FURLAN

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO
RAMO SUPERMERCADISTA**

CRICIUMA, DEZEMBRO DE 2011.

PATRÍCIA NIEHUES FURLAN

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO
RAMO SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
obtenção do Grau de Bacharel no curso de Ciências
Contábeis da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin.

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011.

PATRÍCIA NIEHUES FURLAN

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela
Banca Examinadora para obtenção do Grau de
Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC,
com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 07 de Dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Esp. Everton Perin - Orientador

Profº. Fernando Garcia, Esp., Examinador

Profº. Ronaldo Bilésimo, Esp., Examinador

AGRADECIMENTOS

A DEUS, sem ele não conseguimos nos manter fortalecidos no espírito, obrigada senhor por estar sempre do meu lado, me guiando para o caminho do bem e me ajudando a superar todos os empecilhos da vida.

Aos pais, Vilson e Isanete, por toda estrutura familiar e por toda a educação que me foi dada, pessoas que me ensinaram o valor da humildade e honestidade.

Ao meu irmão Felipe, que me proporcionou alegria, me motivando e me divertindo, agradeço por poder estar sempre ao meu lado.

Aos mestres queridos, pessoas que me ensinaram o valor de um bom profissional, em especial ao orientador Everton Perin pelo conhecimento repassado, pela dedicação e, principalmente, pelo profissionalismo que sempre me incentivou.

Aos professores, Clayton Schueroff, Adilson Pagani, Luiz Henrique Daufembach, Kátia Dalla Líbera Sorato, Andréia Cittadin, enfim, a todos aqueles que durante esse tempo passaram seus conhecimentos.

Agradeço ao meu namorado Richard, que soube entender as minhas reclamações e meus dias de cansaço, acreditou em minha capacidade e principalmente me deu carinho e amor quando mais precisei.

Aos meus amigos, pela ajuda e compreensão nos momentos em que mais precisei de uma mão amiga, em especial as minhas queridas amigas que levarei para sempre no meu coração: Lidiane, Anaquel, Cibebe e Juliana,

Aos colegas de trabalho e a empresa Bistek Supermercados, pelo incentivo e apoio.

Enfim, a todos aqueles que torceram por mim, ajudando-me a realizar esse meu grande sonho.

*“Nunca deixe que lhe digam que não vale
a pena acreditar nos sonhos que se têm
ou que os seus planos nunca vão dar
certo ou que você nunca vai ser alguém...”*

Renato Russo

RESUMO

FURLAN, Patrícia Niehues. **A profissionalização da gestão em empresas familiares: Um estudo de caso em uma organização do ramo supermercadista.** 2011. Orientador: Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Empresa familiar é toda aquela que envolve pelo menos duas gerações de uma família, desenvolvendo uma ligação que resulta em uma influência recíproca, tanto na política do negócio quanto nos interesses familiares. Este tipo de organização está inserido no mercado mundial há muitos anos, buscando se desenvolver de forma sólida e continua. O maior problema que enfrentam é a insuficiência de conhecimentos para aprimorar o negócio, surgindo a necessidade de buscar um processo de profissionalização para não prejudicar o bom funcionamento empresarial. Neste sentido, o presente estudo visa demonstrar que as empresas familiares, quando capacitadas adequadamente, são capazes de ultrapassar expectativas, direcionando os gestores para um caminho que os faça agir, administrar e tomar as decisões de forma mais adequada. Buscar-se-á o pensamento literário quanto ao assunto, bem como realizar-se-á um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo supermercadista, caracterizando-a e enfatizando as vantagens deste modelo de negócio. As empresas familiares que conseguem se manter no mundo globalizado, com foco de atuação, conhecendo seu mercado e o mercado dos seus concorrentes, apoiados por um bom planejamento estratégico, conhecimento, aproveitamento tecnológico e acompanhamento, são capazes de usufruir de grande crescimento e ocupação no mercado econômico.

Palavras-chave: Organização Familiar. Gestão. Profissionalização.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Definições do conceito de empresa familiar.....	20
Quadro 02: Dez benefícios de um Conselho de Administração ativo	40
Quadro 03: Responsabilidades do Conselho de Administração	42
Quadro 04: Fundação da rede Bistek Supermercados Ltda.....	46
Quadro 05: Ranking Supermercados	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Empresa Familiar	17
Figura 02: Primeiro empreendimento.....	45
Figura 03: Quadro societário da empresa Bistek Supermercados Ltda	51
Figura 04: Organograma da administração do Bistek Supermercados Ltda.....	49
Figura 05: Organograma das lojas da empresa Bistek Supermercados Ltda ...	53
Figura 06: Composição da Próxima Geração do Bistek Supermercados Ltda..	54
Figura 07: Organograma Proposto: Conselho de Família e de Administração .	56
Figura 08: Organograma Administrativo proposto ao Bistek Supermercado Ltda.....	58

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RH – Recursos Humano

TI – Tecnologia da Informação

IBGC - Instituto Brasileiro de Governanças Corporativas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema.....	11
1.2 Objetivos de Pesquisa	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Metodologia de Pesquisa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Abordagem Sobre Empresa Familiar.....	16
2.1.1 A Origem da Empresa Familiar	18
2.1.2 A Origem de Empresa Familiar no Brasil	18
2.1.3 Conceitos de Empresa Familiar	19
2.1.4 Características de Empresa Familiar	21
2.1.5 Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar	23
2.1.6 Empresa Familiar <i>versus</i> Família Empresarial	25
2.2 Gestão nas Empresas Familiares	26
2.2.1 Conceito de Gestão Familiar	26
2.3 Gestão Profissionalizada.....	27
2.3.1 A Profissionalização	28
2.4 Mudança Organizacional	29
2.4.1 Resistência a Mudança	31
2.5 Processo Sucessório nas Empresas Familiares	32
2.5.1 Tipos de Sucessão em Empresas Familiares	33
2.5.1.1 Sucessão Familiar	33
2.5.1.2 Sucessão Profissional	35
2.5.2 Planejamento do Processo Sucessório	36

2.6 Governança Corporativa.....	37
2.6.1 Governança Corporativa na Empresa Familiar.....	38
2.6.2 Conselho de Administração na Governança Familiar.....	39
3 ESTUDO DE CASO	43
3.1 Histórico da Empresa Bistek Supermercados Ltda.	43
3.2 Planejamento Estratégico do Bistek Supermercado Ltda.	47
3.2.1 Missão	47
3.2.2 Visão.....	47
3.2.3 Valores	47
3.2.4 Negócio	48
3.2.5 Análise Interna.....	48
3.2.6 Análise Externa	49
3.3 Estrutura Organizacional.....	50
3.3.1 Composição Societária.....	50
3.3.2 Organograma da Administração	51
3.3.3 Organograma das Lojas	52
3.3.4 Composição da Próxima Geração	53
3.3.5 Análise do Organograma Administrativo Atual.....	53
3.4 Organograma Proposto à Administração do Bistek Supermercado Ltda....	54
3.4.1 Benefícios do Organograma Administrativo Proposto.....	57
3.5 Visão da Empresa Quanto ao Tema Abordado.....	58
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICES	64
ANEXOS	68

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema e o problema abordado e, posteriormente, o objetivo geral e os específicos almejados nesta pesquisa. Na seqüência, aborda-se a justificativa do tema evidenciando sua relevância. Por último, descreve-se a metodologia a ser utilizada neste processo.

1.1 Tema e Problema

A evolução da gestão empresarial presenciada no mercado tornou fundamental o fato das instituições possuírem uma administração profissionalizada, com o objetivo de definir, controlar e avaliar as variações de mercado presente e, conseqüentemente, aprimorar o processo de tomada de decisão.

O mercado está cada vez mais exigente e a competitividade aumentando, obrigando as empresas a buscarem profissionais capacitados para auxiliá-los na gestão. O perfil demandado está relacionado a uma boa qualificação acadêmica e prática, providos de um conhecimento mais amplo, prevenindo possíveis situações futuras que possam comprometer o sucesso e continuidade da empresa.

A profissionalização externa busca desenvolver junto aos seus gestores internos, tecnologia baseada em informações gerencias, para que possam traçar projetos e objetivos estratégicos, médio e a longo prazo.

Dentre outras características, o profissional preparado é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família, conseguindo reduzir os conflitos entre eles, mantendo a harmonia no ambiente familiar e empresarial.

Mas com toda essa demanda de profissionais capacitados e experientes no mercados, os empreendedores sentem uma grande dificuldade de encontrar um profissional que se enquadre ao perfil desejado.

A implantação de uma gestão externa profissionalizada em uma empresa familiar é muito delicada, pois passa aos membros da família uma visão de que a

gestão atual não é capaz de conduzir os negócios da empresa, por esse motivo é que se estaria buscando novas alternativas.

Sendo assim, o profissional da empresa familiar passa a ser um “homem do meio”, como administrador entre a família e seus colaboradores. Contudo, cumpre seus objetivos administrando os interesses da empresa e buscando reparar as atitudes mal decididas.

Mas com todos esses avanços, a profissionalização destaca suas vantagens, pois a organização familiar assume práticas administrativas mais ousadas, modernas e menos personificadas.

Diante do exposto surge o seguinte problema da pesquisa: qual a contribuição que a profissionalização pode trazer para uma empresa familiar?

1.2 Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral deste estudo é propor uma reformulação na estrutura administrativa em uma organização do ramo varejista, realizada através da profissionalização da gestão.

Para alcançar o objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar teoricamente as empresas familiares e a profissionalização da gestão;
- Diagnosticar a situação atual da empresa objeto do estudo de caso, quanto a sua estrutura administrativa;
- Identificar a visão da empresa, junto a um dos fundadores, quanto ao assunto;
- Apresentar uma proposta de implementação da profissionalização da gestão da empresa estudada;
- Elencar os benefícios que poderá trazer a partir da profissionalização dentro da empresa familiar.

1.3 Justificativa

A profissionalização da gestão é um processo de organização familiar, onde profissionais assumem práticas administrativas modernas, podendo eliminar algumas informalidades dentro da empresa, desenvolvendo assim, uma estrutura melhor.

A constante transformação nas organizações também se faz necessárias alterações também na forma de gestão. Com estas mudanças surge a necessidade obter um maior controle e elaboração um planejamento estratégico, sendo que este fornecerá contribuições para que as decisões tomadas hoje possa refletir positivamente no futuro da entidade.

Este estudo visa, entre outros objetivos, a pesquisa e comparação de teorias de diversos autores, a fim de engrandecê-lo, contribuindo para a sustentação teórica. Em contrapartida, a pesquisa estudará o ambiente da empresa Bistek Supermercados Ltda, analisando como se encontra estruturada sua gestão, ressaltando as contribuições de uma gestão profissionalizada e possibilitando analisar suas vantagens e desvantagens, em uma eventual implantação.

Deste modo, o estudo tem como contribuição para a sociedade, o intuito de auxiliar tanto os profissionais que trabalham na área, quanto os que pretendem atuar nesse mercado.

1.4 Metodologia de Pesquisa

Este estudo objetiva a busca pelo conhecimento científico na área de contabilidade gerencial, com foco em gestão profissionalizada de uma empresa familiar, por este motivo faz-se necessário definir os aspectos metodológicos da pesquisa.

O tipo de pesquisa adotado quanto ao problema e objetivo é a descritiva, que segundo Andrade (2007, p. 114) caracteriza-se como “técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Nesta forma de pesquisa os fatos são observados, analisados e

interpretados, neste caso, a pesquisa visa identificar as contribuições que a profissionalização ajuda no crescimento da entidade.

No que se refere aos procedimentos, à pesquisa adotada será a bibliográfica, estudo de caso e documental que, segundo Gil (1987, p. 48) é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Referente à análise dos dados, dar-se-á pelo método qualitativo, conceituado por Goldenberg, (2004, p. 63) que “a pesquisa qualitativa é para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudadas quantitativamente”. Richardson (1989, p. 39) acrescenta ainda que “estudos que empregam metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema [...] compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

O estudo de caso ocorrerá demonstrando a situação atual da empresa objeto de estudo, que atua no ramo varejista. Conforme Jung (2004, p.158) “pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Gil (1999, apud RAUPP; BEUREN, 2006) destaca que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

A pesquisa documental ocorrerá por meio da utilização de questionários na empresa Bistek Supermercados Ltda., com o objetivo de averiguar quais as contribuições de ter uma gestão profissionalizada, quais vantagens que ela ocasiona e caracterização própria da instituição, com o intuito de realizar um comparativo entre teoria e prática.

Quanto a tipologia da pesquisa será usado ainda o procedimento levantamento ou *survey* que segundo Gil (19914, p. 56)

Caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

No entanto, será realizado uma entrevista com o sócio da empresa em estudo com intuito de levantar a visão da empresa quanto ao assunto.

Sendo assim, este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório e descritivo, seguindo as abordagens referidas na contextualização acima descrita.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo trazer ao leitor a base teórica sobre o tema adotado, abordando a origem, conceitos e definições sobre a empresa familiar com enfoque na gestão profissionalizada, ou seja, conceituando os itens necessários para o desenvolvimento prático dessa pesquisa.

2.1 Abordagem Sobre Empresa Familiar

Todo e qualquer instituição familiar nasce a partir de uma ideia de crescer e ampliar seu empreendimento sempre com o objetivo no mínimo gerar lucro. Porém, com o objetivo inicial alcançado, a empresa familiar encontra novos desafios que avaliarão a sua capacidade de competição.

Normalmente, quanto maior for uma empresa familiar, mais complexa será a gestão e maiores desafios e dificuldades serão encontradas, enfatizado por Ricca (1998, p. 35) quando cita que “fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade, passando de pai para filho, é o sonho dourado para grande parte da população do mundo.”

As estatísticas mostram que 75% das empresas estão sob comando dos fundadores, 20% delas encontram-se sob a gestão dos filhos dos fundadores (primeira geração), e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes (LEONE, 2005), conforme demonstra a Figura 01.

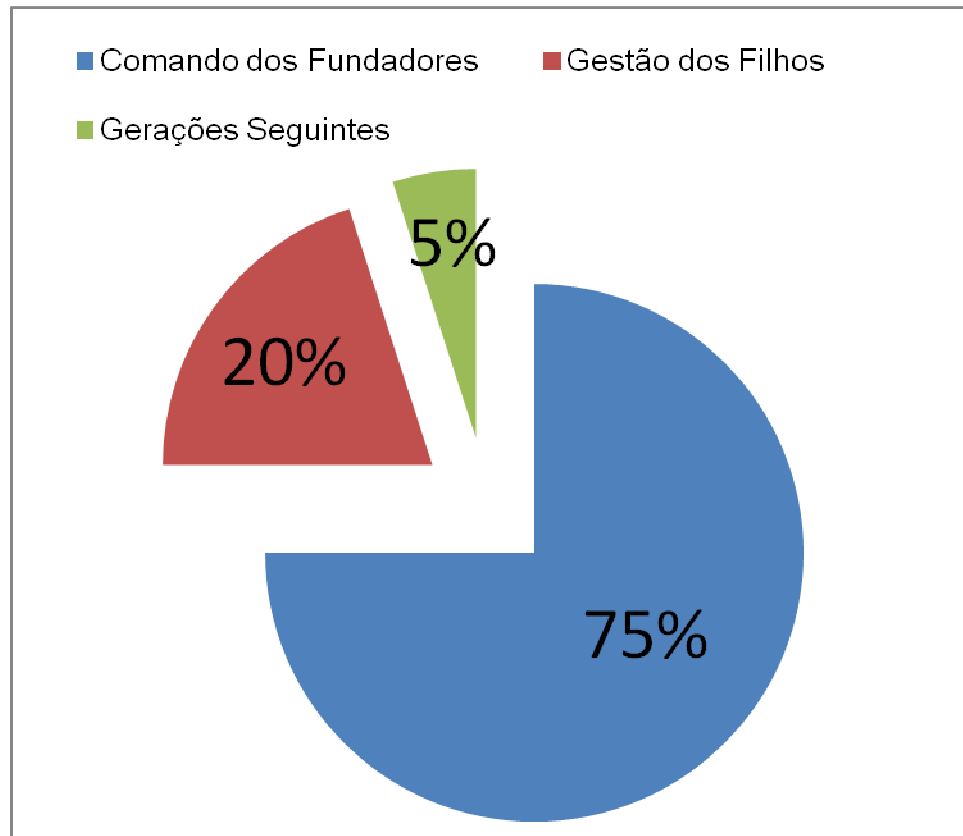


Figura 01: Empresa Familiar
Fonte: Adaptada de Leone (2005).

Na Europa, as organizações familiares dominam o segmento das pequenas e médias empresas, sendo que, em alguns países, chegam a ser a maioria das grandes empresas. Quanto à Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas este tipo de organização ocupa posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas. Já na América Latina, grupos construídos e controlados por famílias constituem a principal forma de propriedade privada na maioria dos setores industriais. (LEONE, 2005).

Porém, apesar desta quantidade apresentada, o autor aborda que infelizmente o encanto que abrange estes empreendimentos é gradativamente ofuscado pelos fracassos sensacionais que atingem essa classe empresarial.

2.1.1 A Origem da Empresa Familiar

A evolução das primeiras organizações partiu da necessidade do ser humano, que passou a realizar troca de bens entre famílias, como alimentos, ferramentas e outros objetos, constituindo uma maneira prática de conseguir o que se precisava (LODI, 1993).

A partir disso a evolução iniciou, pois as pessoas começaram a reunir-se em grupos, a fim de promover a negociação de bens. Este costume durava várias gerações, passando de pai para filho, consolidando-o na história. As pessoas ficavam conhecidas pelas ocupações que exerciam junto à suas famílias, como: sapateiros, cozinheiros, padeiros, entre outros. No entanto, através dessa cultura é que se expandiram os negócios familiares (LODI, 1993).

Desta forma iniciaram-se os primeiros negócios, surgindo os empreendimentos familiares em vários países do mundo.

2.1.2 A Origem de Empresa Familiar no Brasil

O Brasil, por ser um país colonizado, teve uma grande influência dos imigrantes em relação às empresas familiares, pois com a sua chegada, o país sofreu uma divisão territorial, chamado de capitânias hereditárias, conforme afirma Oliveira (1999, p. 61), “as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XV logo após o descobrimento do Brasil”.

O autor enfatiza que essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas por herdeiros dos comandantes que administravam o lugar, porém, com a restrição de vender as terras. (Oliveira, 1999).

Com o passar dos anos, estas mesmas companhias familiares iniciaram um processo contínuo de empreendimentos e tão logo com a multiplicação de novas empresas, que por sua vez, começaram executar obras essenciais para sociedade daqueles tempos na área estrutural, como: pontes, estradas, rodovias e etc. Foram

estes imigrantes e seus descendentes que fundaram a grande maioria das empresas familiares existentes hoje no Brasil.

Lansberg *et al* (1996), afirmam que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem à famílias, e esse percentual pode aumentar para as próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares quando se analisa sua preparação para futuro, abordadas no decorrer do texto.

Sejam grandes, médias ou pequenas, estas empresas de origem familiar possuem um papel fundamental no desenvolvimento sócio-econômico e financeiro de diversos países, dentre eles o Brasil, por se destacarem como grandes geradoras de emprego e renda.

2.1.3 Conceitos de Empresa Familiar

A empresa por ela ter um vínculo com a família ou não, tem um conceito bastante amplo, cada especialista acredita numa característica específica para diferenciá-la das demais. Estes três aspectos relacionados na visão de Gallo (1995, p.56) são considerados em praticamente todas as definições de empresa familiar:

- a **propriedade** ou o **controle** sobre a empresa;
- o **poder** que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa”.

Para Silva, M. (2004, p. 1),

uma empresa é familiar quando esta conserva o vínculo com uma mesma família durante gerações e na qual a relação empresa/família exerce influência tanto sobre as diretrizes empresariais como sobre os interesses e objetivos da família, existindo estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

Já para Giglioti (2004, p. 7), “empresas familiares são empresas de iniciativa privada, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família”.

Neubauer e Lank (1999) fazem algumas definições de empresa familiar, exposta no quadro 01, abaixo:

- ❖ Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”. (Carsud, 1996)
- ❖ Empresa é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (Barry, 1999)
- ❖ Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade. (Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1998)
- ❖ Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (Gallo e Sveen, 1991)
- ❖ Empresa na qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores. (Stern, 1996)
- ❖ Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle. (Ward, 1989)
- ❖ Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (Handler, 1989)
- ❖ Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (Bork, 1986)

Quadro 01: Definições do conceito de empresa familiar

Fonte: Adaptado de Neubauer e Lank, 1999.

Lodi (1986, p.6) conceitua empresa familiar como:

[...] aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Por sua vez, Oliveira (1999, p. 18) expõe que “empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Gonçalves (2000, p. 8) menciona que:

a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Leone (1992 apud Moreira Jr; Bortoli Neto, 2007, p. 14), ao caracterizar a empresa familiar, afirma que:

ela deve possuir determinadas marcas; o seu início deve ter tipo um ponto de partida em um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuírem vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e a “sucessão deve estar ligada ao fator hereditário”.

Cada autor tem sua busca sua definição sobre o que é empresa familiar, o que mostra que ainda está longe em ter uma padronização do se conceito.

No entanto, há uma concepção bastante semelhante em relação ao assunto abordado, que pressupõe que em suas características principais torna-se determinante que a família possua uma parcela majoritária, para que possa ter privilégios de autoridade e de gestão dos negócios.

2.1.4 Características de Empresa Familiar

Todas as empresas familiares são diferentes entre si e das demais organizações não familiares, porém, todas são oriundas de um objetivo comum, conforme alude Floriani (2002, p. 88), afirmar que

toda empresa nasce embasada no sonho de alguém, seja este empreendedor latente, já empresário ou apenas um aventureiro que deseja ampliar suas investidas em busca, meramente, da “sorte grande” [...] sempre com a intenção de realizar algo, de concretizar uma idéia.

Uma das características da empresa familiar é a centralização do poder por parte do fundador que, no início do empreendimento toma as decisões sozinho, porém, depois que a empresa desenvolve-se, surge a necessidade de dividir suas preocupações, por este motivo não é raro ouvir a crítica de que o fundador é centralizador.

Além disso, as gerações devem buscar o equilíbrio entre as expectativas do jovem e a experiência do mais velho, para assim ter uma empresa compatível com as mudanças de mercado (MOREIRA JR.; BORTOLI NETO, 2007).

Para Oliveira (1999, p. 20), a empresa familiar brasileira tem as seguintes características básicas:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação;
- Postura da austeridade, seja de forma de adotar, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Nas características acima, pode-se ressaltar que há uma mistura entre família e empresa, que muitas vezes implica diretamente no processo gerencial.

As empresas familiares normalmente são muito criticadas pela falta de profissionalismo, pela falta de planejamento em processos gerenciais e de organização, e pela ocorrência de muitos conflitos entre a família, sejam grandes ou pequenos, comprometendo assim, a sobrevivência da organização, pois o emocional prevalece sobre o racional diante das decisões a serem tomadas.

Segundo Ricca (2005), “a profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família dos da empresa, minimizando desta forma os conflitos”. Neste contexto, é de grande ênfase que haja profissionalismo dentro de qualquer tipo de organização, principalmente na familiar, em virtude dos problemas anteriormente citados.

Atualmente a questão de planejamento gerencial está presente em vários setores, levando mudança em alguns aspectos, como: uma gestão avançada de pessoas, tecnologia de informação, qualidade total, entre outras. Mas mesmo com todas essas melhorias, muitas devem ser aprimoradas, tais como: a flexibilidade, educação corporativa, alianças empresarias, estratégicas e várias outras.

2.1.5 Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar

Toda organização empresarial possui pontos fortes e pontos fracos. Esta regra também se aplica as empresas familiares. Lodi (1998, p. 4) explana que “toda organização requer uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas”.

As vantagens que se pode apresentar para esclarecer a teoria de Lodi (1998, p. 4) são as seguintes:

- empresas familiares sobressaem às outras na questão de qualidade, pois há um maior comprometimento estando o produto ou serviço associado ao nome da família para serem oferecidos ao mercado;
- são constituídas de uma maior gama de investimentos tornando-as melhor assistidas em questões financeiras fazendo com que consigam suportar turbulência da economia e continuar suas atividades.
- enquanto as outras empresas são obrigadas a mostrar rapidamente resultados aos acionistas ou proprietários, tendo que reduzir custos e, muitas vezes, saindo do mercado com o fechamento em momentos difíceis.
- há uma união maior entre acionistas e sócios, fazendo com que os mesmos sustentem a empresa em possíveis épocas ruins, e também uma melhor comunicação entre Diretoria Executiva, Conselho de Administrativo e os sócios em geral.
- durante a sucessão haverá sempre um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Empresas familiares, apesar de possuir em uma cobrança menos radical por resultados, diante das dificuldades podem mostrar uma união entre os membros proprietários que faz a diferença, pois nenhum empreendedor quer ver o negócio que iniciou se dissolver.

Lansberg et al (1996, p. 11) agrega ainda, quando afirma que:

- As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e
- As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplos, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado” (LANSBERG et al., 1996, p. 11).

Porém, mesmos com todas estas vantagens, encontra-se também os pontos fracos da empresa, as “desvantagens” que, se não for reconhecida e controlada, afeta diretamente a gestão da empresa. “Empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações” (LODI, 1998, p. 4).

A seguir algumas situações apresentadas por Lodi (1998) que deixam as empresas familiares em desvantagens diante das demais organizações não familiares:

- as relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais onde há interferência de fatores emocionais na tomada de decisão.
- os erros cometidos dentro da empresa por descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições, seja qual for a situação.
- funcionários membros da família proprietária, aproveitando da intimidade e do poder que possui internamente em sua maioria não são muito dedicados a sua designada função.
- a facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa.
- a promoção de pessoas sem qualquer requisito baseando-se apenas no seu grau de co fiança em muitas das vezes a contratação de parentes e amigos no sentido de ajudar cada um pessoalmente se esquecendo de qualificá-los quanto a sua competência para ocupar o cargo a ele destinado.
- a falta de planejamento para execução de afazeres internos tendo como critério em muitas vezes apenas o ponto de vista dos familiares.

Os pontos relacionados acima, pode-se dizer que são normais no meio empresarial familiar, contudo por não serem corretos, acabam fazendo parte da rotina e se tornando uma cultura organizacional e, em muitos casos, acabam distanciando-se da realidade e do grau de profissionalismo recomendado.

2.1.6 Empresa Familiar *versus* Família Empresarial

A importância da empresa familiar é, sem dúvida, de grande repercussão na atualidade. Pode-se enfatizar essa afirmação observando cuidadosamente os produtos com marcas tradicionais que estão no mercado, a maioria são de empresas caracteristicamente familiares, como por exemplo: o grupo Votorantin, Gerdar, Sadia, Ford, entre outros. Mesmo diante de toda essa competitividade, elas estão incluídas no mercado e são grandes destaques e exemplos de entidades. Bernhoeft e Gallo (2003, p. 6) afirmam que,

os estudos que tratam das questões relativas aos associativismo no mundo concluem que as sociedades que possuem famílias muito fortes e laços de confiança relativamente fracos entre pessoas não aparentadas tenderão a ser dominadas por pequenas empresas familiares, geridas também familiarmente. Por outro lado, os países que têm vigorosas organizações provadas não-lucrativas, como escolas, hospitais, igrejas, obras de benemerências e outras semelhantes, desenvolvem mais facilmente fortes instituições econômicas que ultrapassem o universo familiar.

Neste contexto, percebe-se que as empresas familiares possuem grande influência na economia, pois possuem uma união que tendem a dominar cada vez, se sobressaindo diante das demais. Para Bernhoeft e Gallo (2003, p. 6), “a história das famílias empresárias no Brasil possui origens e características muito próprias, como acontece em diferentes culturas”.

Os autores destacam ainda que

é possível observar que mesmo nas chamadas “economias mais maduras” o modelo empresarial começa, em geral, com pequenas empresas familiares que só bem mais tarde evoluem para uma estrutura societária mais impessoal. A sua coesão decorre de vínculos morais e emocionais como parte da composição de um grupo com uma origem comum, que é a família e sua história.

Pode-se dizer que família empresarial é aquela que, por gerações, já tem a característica empreendedora, ou seja, tem grande facilidade de transformar ideias em negócios concretos e de grande importância, conseguindo, desta forma

permanecer no mercado e fornecer aos seus sucessores as ferramentas necessárias para sua sustentação.

2.2 Gestão nas Empresas Familiares

Todo fundador quer ver sua organização crescendo e se expandindo. Geralmente uma empresa quando inicia suas atividades demanda poucos funcionários e com uma administrativa pequena, seguindo de forma mais simples. O problema acontece quando este negócio desenvolve-se e se torna mais complexo, pois familiares e funcionários começam a trabalhar junto (Sônego e Pereira, 2003).

Neste contexto, realizar-se-á uma abordagem sobre a administração destas empresas, na qual denomina-se gestão familiar.

2.2.1 Conceito de Gestão Familiar

Atualmente a abordagem de gestão familiar está ganhando uma grande importância nas organizações.

Alguns autores acreditam que as organizações devem ser administradas por familiares. Outros entendem que neste caso a administração e o planejamento sucessório acontecem de forma inadequada.

Para Sônego e Pereira (2003), a gestão familiar representa a sua reputação, a quantidade de clientes que possui. A reputação traz retorno para acionistas, constrói e vincula marcas fortes e desejadas, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estão fora da sua área de atuação. A base da reputação e do sucesso está no tripé: finanças, marca e colaboradores. Construir a imagem de uma empresa é, provavelmente, um dos maiores desafios da gestão moderna.

A reputação constrói-se através do que a empresa faz, do que a empresa transmite, da forma como compartilha e da percepção que fica nos seus diversos públicos. Em uma economia globalizada as empresas que querem ser competitivas

já não podem deixar que a percepção sobre a sua gestão/reputação se crie por si (Gallo, 1996).

As organizações precisam ser pró-ativas na defesa da sua credibilidade e na construção de seu sucesso. Devem estimular a compreensão e a estima por parte do seu público e transmitir uma atitude de inovação e qualidade na forma de abordar o mercado, pois este tem sido um dos maiores atributos da gestão da empresa familiar (Gallo, 1996).

Na concepção de Lodi (1987), o processo de gestão familiar envolve mitos da empresa familiar, é a ideia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Ricca (2003) agrega ainda que os vínculos são idealizados e a competição, embora latente, é negada.

Para Lodi (1987), a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato mencionados. É comum surgirem subgrupos dentro da empresa, dispersando a força da equipe e minando a estratégia coletiva. Esse quadro termina provocando estresse excessivo em todo o grupo, mas para que não aconteça o autor sugere que ao invés de negados, os conflitos precisam ser encarados de forma profissional. Criar mecanismos claros de regulação e definir uma forma legítima de mediação dos problemas também ajuda na superação desse tipo de dificuldade.

2.3 Gestão Profissionalizada

Como foram destacadas anteriormente, as empresas familiares apresentam problemas de gestão, conflitos entre membros que prejudicam sua atuação mercado competitivo. Mas também se destacam em função dos pontos positivos, pois essas organizações são à base da economia mundial.

Nesse sentido, para garantir sua continuidade, as empresas familiares devem passar por processos de reorganização, buscando no mercado profissional com noção técnica e práticas administrativas, visando o fortalecimento empresarial.

2.3.1 A Profissionalização

As empresas buscam cada vez mais, métodos para manterem-se ou tornarem-se competitivas no mercado. “O fenômeno da globalização e da internacionalização foram os divisores de água para as empresas brasileiras buscarem o caminho de modernização e da profissionalização para alcançar a competitividade”. (CAMELO, 2008, p. 1).

A profissionalização é o caminho mais correto para se adotar por empresas familiares que querem aumentar seu empreendimento, estar sempre inovando e em busca de novas idéias, e para melhor atender e satisfazer seus clientes.

Profissionalização, na visão de Lodi (1986, p. 25),

é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares.

Observa-se assim que a profissionalização é um processo de eliminação de costumes na empresa, num desenvolvimento da estrutura organizacional.

Nas empresas familiares, um dos maiores equívocos do fundador, é pensar que ao criar uma empresa ou acumular patrimônios, ele estará deixando aos filhos todas as soluções de seus problemas futuros, porém, o que ele não compreende é que existe uma grande diferença entre ambos (LODI, 1986).

Para promover a continuidade das empresas familiares é necessário começar pela profissionalização das organizações. Isso significa conscientizar os fundadores a tratar seu negócio de forma separada, não criar nenhum vínculo ou relação entre família e empresa.

Segundo Bernhoeft (2001, p. 31), nesta fase de profissionalização é necessário também começar pelas relações dentro da empresa e criar mecanismos de comportamentos que os desvinculem das ligações familiares. A empresa não pode perder de vista os fornecedores, os clientes e concorrentes. Por esta razão, o processo de profissionalização é fundamental.

Os profissionais especializados na área de consultoria de empresas familiares também acreditam que uma das soluções para os problemas sucessórios

pode ser encontrada numa administração profissionalizada, permitindo um tempo de vida mais longo e assim tornando-as mais independentes dos planos familiares. (Bernhoeft, 2001).

A gestão profissionalizada é um recurso que possibilita a diferenciação dos interesses da empresa e os da família conseguindo, entre outras coisas, diminuir os conflitos entre ambos, mantendo a harmonia no ambiente familiar, além de consistir de um processo, que utiliza práticas administrativas modernas e eficazes, com pessoas adequadas para cada setor (LODI, 1986).

As empresas familiares atualmente estão tendo muita dificuldade com a falta de objetividade no processo de profissionalização, tendo em vista que esta é a única saída para evolução e desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Isto tem ocorrido devido à falta de informações e esclarecimentos sobre o que seja realmente este processo (EHLERS, 2006).

Contudo, o autor salienta que profissionalização é ter uma postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa, e se orientar através de indicadores que sejam confiáveis pela competência profissional, onde todos devem executar o seu papel corretamente, e o mesmo é cobrado pelos seus resultados e tem que conquistar seu espaço na empresa.

2.4 Mudança Organizacional

Qualquer estrutura, aparentemente insensível e independente de seu meio, após a mudança acaba transformando processos e tomando novas formas.

Na atualidade, o que é novo torna-se ultrapassado rapidamente. Por isso as empresas buscam acompanhar as mudanças com o intuito de permanecerem no mercado. Para Kisil (1998, p. 6),

o verbo *mudar* tem significados diferentes de acordo com seu uso. Quando se usa em relação às organizações, mudar pode ser:

- Deslocar-se de uma determinada posição para uma nova posição. É necessário que uma organização conheça a posição em que se encontra e, melhor ainda, conheça a nova posição para a qual pretende se deslocar como parte da sociedade, ou do sistema específico ao qual pertence, ou do mercado.

- Dispor *elementos* de outro modo, alterando assim a configuração dos mesmos elementos dentro de uma organização sem alterar seu papel ou qualidade intrínseca. Isso implica o conhecimento de cada elemento estrutural e funcional, seu valor potencial, presente e futuro, dentro de um processo de reorganização.
- *Substituir uma coisa por outra*, dar outra *direção*. Isso implica que a organização tome uma nova direção estratégica, com mudança eventual em sua missão, prioridades programáticas e uso de recursos, incluindo novas tecnologias.
- *Modificar, transformar, tornar-se* diferente do que era no tange à própria cultura da organização ou a sua estrutura. No primeiro caso, refere-se à mudança de valores e práticas predominantes no processo decisório em diferentes níveis organizacionais. No segundo caso, à maneira como se organiza o processo de produção dos bens ou serviços, incluindo os níveis de autoridade e responsabilidade, meios de supervisão e controle, e adequação de recursos.

No contexto empresarial, a mudança sempre foi encarada como decisão incerta e duvidosa, dominada por desconfiança futura, onde muitas delas não são bem-sucedidas, geralmente por tirar conclusões pessimistas e precipitadas.

Mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento. Sempre que os gerentes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante. (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p. 376).

Welch (2005, p. 123), enfatiza a mudança como “componente absolutamente fundamental dos negócios. Empresas precisam mudar, e preferencialmente, antes de serem forçadas a mudar”.

Robbins (2003) coloca a mudança como um estímulo às oportunidades e ao crescimento. Para o autor, sem elas as organizações acabam morrendo.

Contudo, vale ressaltar que a mudança feita somente por “querer mudar”, sem objetivos claros, acaba por somente prejudicar. As iniciativas de mudanças, para Welch (2005, p. 24) devem, impreterivelmente, estar amarradas a um propósito ou objetivo claro. Na sua ótica, “a mudança pelo amor à mudança é imbecil e exasperante”.

Desta feita, ressalva-se a importância de que os processos de mudanças sejam tranquilos. É preciso a compreensão de todos, dos motivos que faz da

mudança necessária e para onde a mudança os levará, e entendam que este jamais seja um processo isolado.

2.4.1 Resistência a Mudança

É normal dentro do processo de transformação das companhias que haja resistências na efetivação das mudanças. Lodi (1993, p. 45) confirma, citando que

as mudanças são sempre políticas porque afetam a distribuição de poder entre as pessoas ou pelo menos expõe a nu o esqueleto do poder. A mudança atinge o nervo da organização, afeta as pessoas, desvenda as suas posições e as suas fraquezas. Por estas circunstâncias as empresas relutam em entrar num processo de reorganização, hesitam e interrompem as etapas. As mudanças produzem um acirramento psicossocial dentro da organização e aguçam as contradições internas do sistema.

Robbins (2003) endossa as colocações antevistas acrescentando que as organizações que historicamente experimentaram períodos de sucesso tendem a ser potencialmente resistentes a mudanças.

Por tudo que foi visto sobre mudança organizacional e resistência, percebe-se a complexidade de se implantar e conduzir um processo de inovação ou mudança, principalmente por haver diversas maneiras de se por à novidade.

Kotter e Schlesinger (1986) apontam estratégias para lidar com a resistência a mudanças: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e apoio, negociação e acordo, manipulação e cooptação e, por fim, coerção explícita e implícita.

Wheatley (2002) diz que se as pessoas conhecem o que é a organização, seus propósitos e direção, de forma clara, podem tomar decisões coerentes mesmo em circunstâncias caóticas, pois esta compreensão do todo faz com que se mantenha o curso, que se enxergue o sentido das coisas. Há uma epidemia, segundo a autora de “comunicação insatisfatória” nas organizações, e que este é o principal problema enfrentado pelos funcionários das empresas.

O envolvimento dos colaboradores no projeto também auxilia o responsável pela implantação das mudanças, coloca Kotter e Schlesinger (1986), pois as opiniões dos resistentes serão utilizadas, onde há um comprometimento maior deles com o sucesso do programa.

Também compartilha essa ideia Wheatley (2002, p. 88) quando diz que,

sabemos que a melhor maneira de criar o sentido de propriedade consiste em permitir que os responsáveis pela implementação desenvolvam eles mesmos o plano. Ninguém é bem-sucedido se apenas apresentar a outras pessoas um plano acabado. Por mais brilhante ou correto que seja esse plano, simplesmente não funciona pedir às pessoas que se engajem na ação se elas não estiverem envolvidas no processo de criação do plano [...] As pessoas só podem vivenciar um plano proposto ao interagir com ele, ao evocar as suas possibilidades por meio dos seus processos pessoais de observação.

O apoio emocional e treinamento é outra forma de lidar com a resistência, para Kotter e Schlesinger (1986). A implantação de uma maneira nova de se fazer um processo obriga as pessoas a reavaliarem suas atitudes, comportamento e condições de trabalho.

2.5 Processo Sucessório nas Empresas Familiares

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se aperfeiçoe a continuidade de uma empresa familiar.

Para Leone (2005, p. 40) “um processo de sucessão significa uma mudança das regras sobre as tomadas de decisões e uma nova estrutura de poder, novas alianças com novas formas e tomar decisão”.

Já na visão de Gonçalves (2000, p. 309, apud LEONE, 2005, p. 40),

a sucessão pressupõe a propriedade e é regulada pela lei e pela moral, em virtude de um conjunto de propriedade que determinado grupo social adote em momento específico. Em muitas sociedades reconheceu-se ao proprietário o direito de uso e abuso do que era seu como também, o de decidir sobre a sua sucessão.

Dada a sua importância, nos mais diversos contextos, o processo sucessório surge uma grande ferramenta, tanto para fundadores interessados na sua sucessão quanto para os herdeiros, ingressarem no mundo dos negócios a fim de renovar ideias e até salvar empreendimentos.

2.5.1 Tipos de Sucessão em Empresas Familiares

No processo sucessório são encontrados dois tipos de sucessão em empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

Todo processo sucessório é caracterizado por mudanças na direção da empresa e, quando não se tem uma definição de critérios e objetivos que direcionem ao perfil desejável, resulta em conflitos, rivalidades e disputas de poder entre os familiares, dificultando todo o desenvolvimento do processo. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, o sucesso da empresa familiar pode se comprometer. (OLIVEIRA, 1999).

A sucessão familiar é que tem ganhado mais destaque nas empresas familiares, mas a sucessão profissional está tendo uma evolução muito significativa nas organizações.

2.5.1.1 Sucessão Familiar

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando.

Essa sucessão, quando realizada adequadamente, obtém algumas vantagens, como a continuidade do comando familiar, entretanto, também existem algumas desvantagens, como a disputa de poder e as dificuldades de demissão e de desempenhar diferentes papéis (OLIVEIRA, 1999).

Para Werner (2003), é possível resumir os aspectos positivos desses empreendimentos como: o comprometimento, o conhecimento, a flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, percepção de longo prazo, cultura estável, processo

decisório rápido, confiança e orgulho. Porém, esse gerenciamento centralizado impede os profissionais de desempenhar suas atividades em equipe, por não compartilhar sua responsabilidade, confiando apenas nas habilidades do empreendedor. Por isso a administração participativa é cada vez mais difundida nessas organizações.

Lodi (1984, p. 11 apud LEONE, 2005 p. 46) apresenta alguns instrumentos estruturais e de formação que poderão ajudar a profissionalização das futuras gerações familiares.

Instrumentos estruturais:

1. Conselho de família;
2. Comitê de seleção de familiares;
3. Conselho de administração;
4. Sistema de informação de acionistas;
5. Encontros de família (tipo seminários);
6. Acordo de acionistas sobre as sucessões administrativas;
7. Mudanças estruturais da empresa: cisão, fusão, integração de diretores.

Instrumentos de formação:

1. Plano de vida/ plano de carreira;
2. Aprendizagem em outra empresa;
3. Treinamento no local do trabalho em área operacional;
4. Rodízio de funções;
5. Ziguezague;
6. Cursos e seminários internos e externos;
7. Cursos no exterior;
8. Missões especiais junto aos governos (federal, estadual ou municipal);
9. Gerência de projetos especiais;
10. Estágios no exterior / viagens de negócios;
11. *Coaching job*;
12. Substituições durante as ausências ou impedimentos dos gerentes ou diretores.

Entre as instruções apontadas pelo autor, principalmente no que está relacionada à formação, percebe-se que todas as direções levam para a preparação profissional das gerações.

2.5.1.2 Sucessão Profissional

A sucessão profissional é aquela onde os executivos que são selecionados passam a gerenciar cargos na empresa familiar, ficando os membros da família em um conselho. Leone (2005, p. 43) aponta que “[...] é aquela na quais executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração”.

O formato que profissionaliza a gestão da empresa familiar visa atender as necessidades cada vez mais exigentes das empresas, pois evidentemente uma administração mais preparada e com potencial acaba traçando novos e mais arrojados horizontes para o empreendimento. Salientado por Gaj (1990, p. 190, apud LEONE, 2005, p. 44), quando diz que “profissionalizar implica colocar na empresa pessoas preparadas para dirigir o negócio, e que atuem de forma experiente, honesta e capacitada”.

Todas as empresas, sejam elas familiares multinacionais ou estatais, podem e devem agir de forma profissional, cientes de que só serão bem-sucedidas se forem conduzidas por pessoas capacitadas, competentes, atualizadas mercadologicamente e de espírito empreendedor. Se essas empresas não profissionalizarem sua estrutura, estas correm riscos de desaparecer. Algumas correntes de pensamentos destacam a profissionalização da gestão como passo certo às empresas que queiram sobreviver. (LEONE, 2005).

Este processo traz consigo algumas particularidades que podem ser vantajosas. Para Oliveira (1999, p. 30, apud LEONE, 2005, p. 45), as principais vantagens da sucessão profissional, para as quais o executivo deve estar atento, são:

- ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado; receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional;
- receber novos estilos e filosofias de administração e ter maior flexibilidade para alteração de executivos.

Para Lemos (2003), quando a profissionalização acontece por intermédio dos familiares, é importante que eles assumam seus cargos após formação e treinamentos adequados, preferencialmente com passagens em outras organizações. Esses indivíduos devem estar conscientes de suas responsabilidades e preparados para enfrentar os desafios da moderna administração.

Independente do modo que seja posta em prática, a sucessão profissionalizada vem a contribuir, no conjunto de suas pretensões, para uma nova visão mais agressiva e diferente de todas adotadas até então. É uma forma de a empresa familiar se reforçar na busca pelo tão almejado excelência competitiva.

2.5.2 Planejamento do Processo Sucessório

O processo sucessório é um dos momentos mais difíceis, pois para encontrar um sucessor que se preocupa primeiro com o sucesso da empresa e depois com o sucesso pessoal, não é uma tarefa fácil. Para Leone (2005, p. 47) “a sucessão não é algo que se resolve da noite para o dia, é um processo que pode levar vários anos encaminhando pessoas”.

Quando se trata de sucessão, o planejamento sucessório pode ser a opção mais segura, no entanto, é preciso incentivar os possíveis sucessores a se interessarem pelos negócios da família. De acordo Bernhoeft (1989, p. 45, apud LEONE, 2005, p. 47),

a sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra *processo* tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio”.

O planejamento para o processo de sucessão deve ser feito antes da troca de comando, pois a falta deste faz com que surjam as principais causas de duelos familiares.

Alguns aspectos devem ser considerados na sucessão familiar, de acordo com Oliveira (1999, p. 25):

- a realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

A sucessão na empresa familiar e suas consequências formam um momento decisivo para a sobrevivência dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. E é nesse momento que empreendedores compreendem que o planejamento no processo sucessório diminui os riscos como também minimizam custos. Porém, não apenas deve haver o planejamento, como também deve ser colocado em prática sempre que necessário.

2.6 Governança Corporativa

O reflexo da competitividade visa desenvolver mecanismos na busca de novas ferramentas de gestão para trazer mais transparência em seus atos e decisões.

Pra criar um ambiente mais estruturado surge à figura da governança corporativa, que vêm se tornando cada vez mais constante nas organizações familiares, embora seu foco seja nas empresas de capital aberto. Entre várias definições, destaca-se esta, citada pelo Instituto Brasileiro de Governanças Corporativas – IBGC(2004):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotista, conselho administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal.

As boas práticas de governança corporativa tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

De forma simplória pode-se definir governança corporativa como um modelo de se administrar uma organização, através de posturas transparentes e éticas. Muitas organizações divulgaram princípios para assessorar as práticas da governança corporativa, resumi em cinco pontos por Andrade e Rossetti (2004, p. 76, apud Adachi, 2006, p. 228):

1. a governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;
2. a estrutura da governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros;
3. a estrutura da governança deve reconhecer direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente solidas;
4. a governança corporativa deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes a empresa; e
5. a governança deve definir as responsabilidades dos conselhos envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações.

O processo de governança de uma empresa consiste em conhecer profundamente a cultura organizacional da mesma, cuja base encontra-se na cultura da família empresária.

2.6.1 Governança Corporativa na Empresa Familiar

Para a empresa familiar, a implantação da governança corporativa e da sucessão, passa a ser um grande desafio para o fundador, mas se planejada e implantada de forma adequada, fortalece a gestão e pode torná-la a organização mais competitiva.

“Todo o movimento em torno da governança corporativa e da sucessão se justifica pela hipótese de que o assunto é importante para o desempenho, geração de riqueza e vantagens competitivas e a perpetuidade das empresas” (CAMELO, 2008, p. 1).

Segundo Bornholdt (2005, p. 182),

governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização, com as inúmeras diferenças de interesse entre familiares e demais pessoas envolvidas no processo de gestão empresarial e, principalmente, com os inevitáveis conflitos que, não sendo bem administrados, podem levar à destruição de uma instituição.

As organizações, familiares ou não, precisam se adequar as novas exigências do mercado e adotar boas práticas de governança corporativa para se destacarem no mercado.

2.6.2 Conselho de Administração na Governança Familiar

A importância do Conselho de Administração em uma empresa, não apenas é de auxiliar à diretoria na elaboração das estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias

Compete ao conselho de administração definir políticas de relacionamento com as outras partes interessadas. O conselho de administração tem como missão: “consensuar propósitos estratégicos alinhados as expectativas dos acionistas para os negócios e a gestão, exercendo o acompanhamento e a avaliação da diretoria executiva e dos resultados apresentados”. (ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 281).

O conselho de administração é o órgão mais importante de governança corporativa na empresa familiar, mas ainda existem muitas famílias que não dão muita atenção. No entanto, vem crescendo o consenso de que se torna necessária a implantação de um órgão que possa dirigir, controlar e prestar contas da empresa. (SILVA, 2006).

Silva (2006, p. 121) expõe ainda que

para que haja sucesso na implementação do conselho de administração, é preciso existir o compromisso com a criação do grupo de profissionais que

vão fazer parte do conselho; eles têm que ser ativos e muito competentes; precisam trabalhar com base nas metas estipuladas pela família. Quanto mais membros do conselho forem independentes, isto é não forem membros da família e não ser dependente da família ou de seu negócio, em termos de renda, mais forte e transparente será o conselho.

Desta forma, é interessante para a empresa que os membros do conselho não sejam pessoas da família, logicamente, isso é quase improvável, mas é importante que este número seja moderado, para obtenção de melhores resultados.

Lank, (2003, p. 121) apontam os dez benefícios de um conselho de administração ativo:

1.	Propicia experiência e especialização dentro de casa.
2.	Encoraja a autodisciplina e a responsabilidade no gerenciamento.
3.	Oferece um conselho de administração sólido que pode auxiliar na avaliação das idéias do proprietário do negócio.
4.	Oferece opiniões honestas e objetivas a respeito de desempenho, estratégias, compensação e outras questões de negócio.
5.	Auxilia no planejamento estratégico e no acompanhamento de sua implementação.
6.	Oferece pontos de vista abalizados sobre pessoas-chaves.
7.	Coloca questões desafiadoras e penetrantes.
8.	Oferece aconselhamento confidencial e empático.
9.	Auxilia o pensamento criativo e a tomada de decisões.
10.	Melhora as relações de cooperação com terceiros, incluindo empregados, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

Quadro 02: Dez benefícios de um conselho de administração ativo

Fonte: LANK, 2003

O ideal é que os proprietários da empresa utilizem esses benefícios como lista de verificação para expandir a contribuição do conselho de administração na tarefa da boa governança corporativa da empresa familiar (SILVA, 2006).

Cada empresa adota o modelo de conselho de administração que melhor se enquadra ao seu grau de desenvolvimento desejado, o qual pode ser alterado ao longo do tempo.

Nadler (apud ANDRADE, ROSSETTI, 2007), sugere a existência de 5 (cinco) modelos de conselho de administração. Sendo eles:

- **Conselho passivo** – é o mais tradicional, sua participação é mínima e sua responsabilidade é limitada;
- **Conselho certificados** – dá maior ênfase ao processo de supervisão da diretoria executiva e a ele cabe encaminhar o processo de sucessório da direção;

- **Conselho envolvido** – atua como parceiro da diretoria executiva e assume responsabilidades de monitoramento, homologação e fiscalização. Conduz a discussão de questões de alto impacto.
- **Conselho Interventor** – envolve-se profundamente na tomada de decisões importantes. Modelo comum durante as crises;
- **Conselho Operador** – é o nível mais profundo de envolvimento. Toma decisões que são implantadas pela diretoria executiva.

No quadro destacam-se as principais responsabilidades dos conselhos de administração, adaptada ao modelo de conselho envolvido, o qual Nadler (apud ANDRADE, ROSSETTI, 2007, p. 279), parece ser o mais ajustado à quase totalidade das culturas corporativas que dão sustentação aos diferentes modelos de governança.

<u>Principais Responsabilidades</u>
Legais, societárias e institucionais
<ul style="list-style-type: none"> • Atender aos requisitos das disposições legais e estatutárias; • Zelar pelas crenças fundamentais e pelos valores da organização; • Contribuir para o equilíbrio entre os interesses dos proprietários, dos gestores e de outras partes interessadas.
Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Consensuar propósitos empresariais; • Definir e emitir expectativas de resultados para a diretoria executiva; • Propor acompanhar o desenvolvimento de projetos de alto impacto corporativo; • Avaliar, homologar e monitorar a estratégia de negócios; • Acompanhar a gestão de riscos corporativos;
Relacionados à gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Escolher, admitir, avaliar, fixar a remuneração e encaminhar a sucessão do presidente executivo; • Homologar as políticas nas áreas funcionais de RH, RI, TI e finanças. • Contribuir na definição e monitorar códigos corporativos de melhores práticas.

Relacionadas a questões financeiras, fiscais e de auditoria
• Deliberar sobre a estrutura e o aumento de capital;
• Definir políticas de destinação de resultados;
• Autorizar investimentos e desmobilizações;
• Instituir o comitê de auditoria e escolher a auditoria externa;
• Homologar diretrizes para auditoria interna e externa.

Quadro 03: Responsabilidades do Conselho de Administração.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2007).

Outra questão que deve ser considerada, diz a respeito ao número de membros dos conselhos administrativos. No Brasil, é obrigatório nas companhias abertas, que o conselho da administração seja composto por no mínimo, três membros. Sendo assim, Andrade e Rossetti (2007, p. 286), recomendam a seguinte constituição:

- Em torno de 9 (nove) membros;
- Constituição mista: *insiders* (conhecimento mais profundo da corporação), *outsiders* (independência de visão aberta);
- Tamanho, diversidade e complementaridade definidas a partir das características da corporação;
- Mudança *versus* engessamento: definições ajustadas aos estágios de desenvolvimento da empresa.

Deste modo, os conselheiros tem grande apreço com relação as informações e ideias propostas ao colegiado. Deve-se ter uma visão empreendedora e direcionada a consolidação da empresa no mercado.

3 ESTUDO DE CASO

Fundamentado o assunto, este é o momento de realizar o estudo de caso, visando caracterizar a empresa adotada como objeto de estudo, bem como, demonstrar como funciona a organização familiar, destacando suas vantagens e desvantagens, com intuito de consolidar na prática a base teórica absorvida.

A empresa adotada como objeto de estudo é o **Bistek Supermercados Ltda.**, organização varejista no ramo alimentício. Inicialmente, cabe conhecer sua origem.

3.1 Histórico da Empresa Bistek Supermercados Ltda.

Na longínqua Itália, na província de Bérgamo, vivia com sua família, o pequeno Césare Ghislandi, que tinha entre os afazeres ditados pela *Mama*, ir à *venda* comprar "*fig sec*" (figo seco). Mas esta era uma palavra difícil de ser pronunciada por este menino, que chegava na venda e pedia: "*Fistech*".

Quando ainda moço, no final de 1892, veio para Nova Veneza, uma colônia italiana, localizada no sul do estado de Santa Catarina, sua profissão era "*muratore*" (pedreiro). Césare tinha como forma de lazer e de descanso da árdua labuta, estar entre seus amigos por horas e horas "*chiacherando*" (falando)... Como gostava de contar boas histórias, resolve compartilhar com seus amigos, aquela história da sua infância, do não saber dizer "*fig sec*". E, eis que entre muitas gargalhadas, começaram a chamar-lhe de *Bistech*. Logo ficou popularmente conhecido por este nome. Não apenas ele, mas uma parte da família como Ghislandi, ficou assim conhecida. Fato que era, e ainda é comum na cidade de Nova Veneza, as famílias serem chamadas por um apelido.

Césare teve um filho chamado Bruno, que por gostar de contar histórias sobre cobras, também recebe um apelido: Naco. "Nono Naco", como é conhecido ainda hoje. Este teve um filho chamado Adelino Ghislandi que aos 28 de agosto de 1968, ano em que resolveu abrir uma venda no centro da cidade, a Comercial

Adelino Ghislandi, e em 1972 recebe o nome fantasia de Bistek, que para trazer novidades, viaja para São Paulo e Porto Alegre.

Aos 10 de setembro de 1976, resolve com um amigo, fazer uma sociedade para ampliar o negócio. Sociedade que após ter sido desfeita, reabre em 01 de novembro de 1979 em Nova Veneza. Agora, além de uma loja de confecção, a família terá um supermercado, que se chamará BISTEK.

Em 1979, já começava a deslumbrar no Brasil os supermercados. Visto que o filho mais velho estava terminando o curso de administração de empresas na UFSC, trouxe para seus irmãos a ideia de juntos, começarem o negócio de supermercado. Então, surgiu a oportunidade de adquirir o antigo supermercado do qual o pai tinha iniciado, desfeito a sociedade e não atravessava um bom momento. Eles tinham todo o plano, porém, faltava o capital. Do pai, surgiu a idéia da venda de um terreno, que na época, valia um preço de três veículos Kombi.

Começaram por Nova Veneza, cidade sede, e a partir daí, foram expandindo os negócios passando por Caravaggio, Cocal do Sul e Meleiro.



Figura 02: Primeiro empreendimento

Fonte: Acervo da família.

A inauguração deste supermercado, que será administrado pelos seus filhos, Walter, Mário César, Aldo Sérgio, João Carlos e Glaucio Wagner, moços ainda, representou a concretização de um velho sonho: colocar a disposição da população de Nova Veneza uma loja de auto-serviço como as encontradas nos

grandes centros. Estavam neste momento, dando o primeiro passo rumo à consolidação, do que seria mais tarde a rede BISTEK Supermercados, sendo elas:

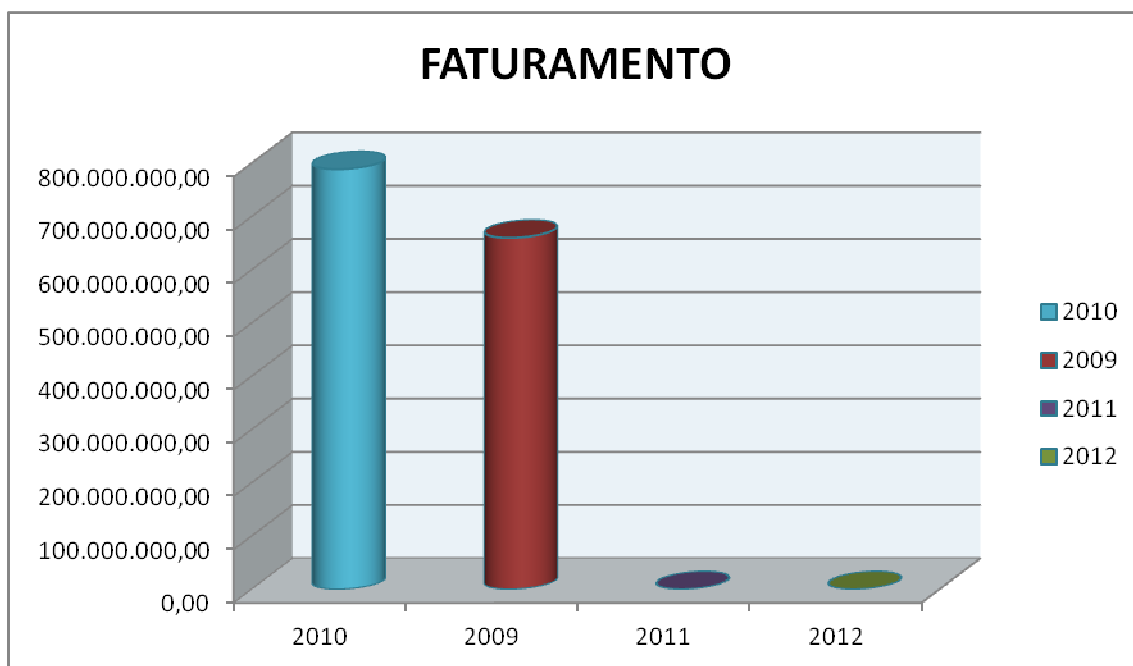
FUNDAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	ARÉA DE VENDA (m²)
1979	Nova Veneza	1.000
1985	Cocal do Sul	1.300
1991	Criciúma (Bistekinho)	1.500
1996	Lages	1.500
1997	Blumenau	2.400
2000	Brusque	2.400
2002	Joinville	1.300
2003	Criciúma	4.300
2004	São José	5.200
2007	Florianópolis	6.200
2010	CD Distribuição	18.000
2011	São José (Via Torres)	5.000

Quadro 04: Fundação da Rede Bistek Supermercados Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste mesmo ano irá ser inaugurando em Blumenau mais uma loja, localizada no Shopping Park Europeu.

A rede Bistek de supermercado conta hoje com 15 unidades espalhadas pelo território catarinense, e está entre os principais faturamentos do setor no estado. Consolidada como uma empresa familiar, a rede Bistek continua sendo dirigida pela família dos fundadores.



Quadro 05: Ranking Supermercados

Fonte: Adaptado de Revista Supermercado Moderno.

Nesta trajetória encontraram parceiros, fornecedores, funcionários e comunidades que compartilharam e compartilham a realização deste projeto. Os quais evidenciam a satisfação que é poder contar com os serviços desta rede, e fazer parte desta história. Que tem como prioridade o bem-estar do ser humano e o respeito que tem com os clientes, funcionários, fornecedores e comunidade onde atuam.

Cabe ainda ressaltar que esta rede de supermercado realiza projetos que estão em sintonia com os princípios de responsabilidade social, que visam desenvolver o potencial do ser humano, e também propicia aos seus funcionários conhecimento técnico e comportamental durante o horário de trabalho, desenvolvendo o sentimento de equipe, tão necessário para o aprimoramento coletivo.

3.2 Planejamento Estratégico do Bistek Supermercados Ltda.

A empresa possui um planejamento estratégico no qual expõe suas pretensões atuais e futuras, elaboradas pelos gestores. Abordado na sequência.

3.2.1 Missão

O Bistek Supermercado Ltda. tem como missão:

“Proporcionar economia e conveniência aos seus clientes, com energia e ética, através da eficácia de custos e processos e um relacionamento de parceria com seus fornecedores”

3.2.2 Visão

O Bistek Supermercado Ltda. visa:

“Estar entre as 15 maiores redes supermercadistas do Brasil e faturar R\$ 1.000.000.000,00 até o ano de 2014”

3.2.3 Valores

A empresa Bistek Supermercados Ltda., defende os seguintes valores: excelência no atendimento, gestão ética e parcerias duradouras.

3.2.4 Negócio

O negócio da empresa Bistek Supermercados Ltda. consiste em alimentar e satisfazer as famílias brasileiras.

3.2.5 Análise Interna

Este tópico apresenta dados analisados dentro da organização, no que se refere aos seus pontos fortes e fracos. Neste caso, seus pontos fortes são:

- Processos automatizados: A rede trabalha com sistemas integrados, facilitando controle dos supervisores e também o monitoramento de fraudes;
- Agilidade nos abastecimentos: A localização da logística com fácil acesso aos supermercados da rede, fazendo com que a mercadoria chegue rapidamente ao destino;
- Qualidade dos produtos oferecidos no açougue, padaria e hortifrutis: Entregas diárias dos produtos perecíveis.

Por sua vez, os pontos fracos são:

- Alta rotatividade de pessoal: Horário de atendimento gera um desgaste dos colaboradores, ocasionando uma alta rotatividade;

- Gestão centralizada na família: Falta de conhecimentos específicos, podendo acarretar em equívocos;

3.2.6 Análise Externa

Este tópico visa demonstrar as influências externas para a organização. Ou seja, quais as oportunidades e ameaças de mercado atualmente. Elencam-se então as oportunidades:

- Parceria com fornecedores: Aquisição com preços mais acessíveis;
- Abertura de novas lojas em locais estratégicos: Buscando se estabelecer em locais com oportunidade;
- Aumento do poder aquisitivo da classe “C” e “D”: Como a empresa tem grandes parcerias com fornecedores, consegue repassar esses benefícios aos clientes.

Como ameaças, podem-se destacar:

- Concorrência: Grandes redes buscando diferenciais;
- Aumento da Inadimplência;
- Carência de mão-de-obra: Com a alta rotatividade, o setor fica carente de mão-de-obra.

3.3 Estrutura Organizacional

Constituída como uma empresa familiar, sua administração é feita por quatros irmãos, onde seus filhos também contribuem para o sucesso da empresa. Considera-se a equipe de dirigentes os quatros sócios, sendo cada um responsável por um setor da empresa, seja ela comercial, financeira, administrativa.

3.3.1 Composição Societária

A sociedade é formada por quatro sócios, onde cada um participa com 25%. Todos detêm igual poder sobre as decisões a serem tomadas na empresa.

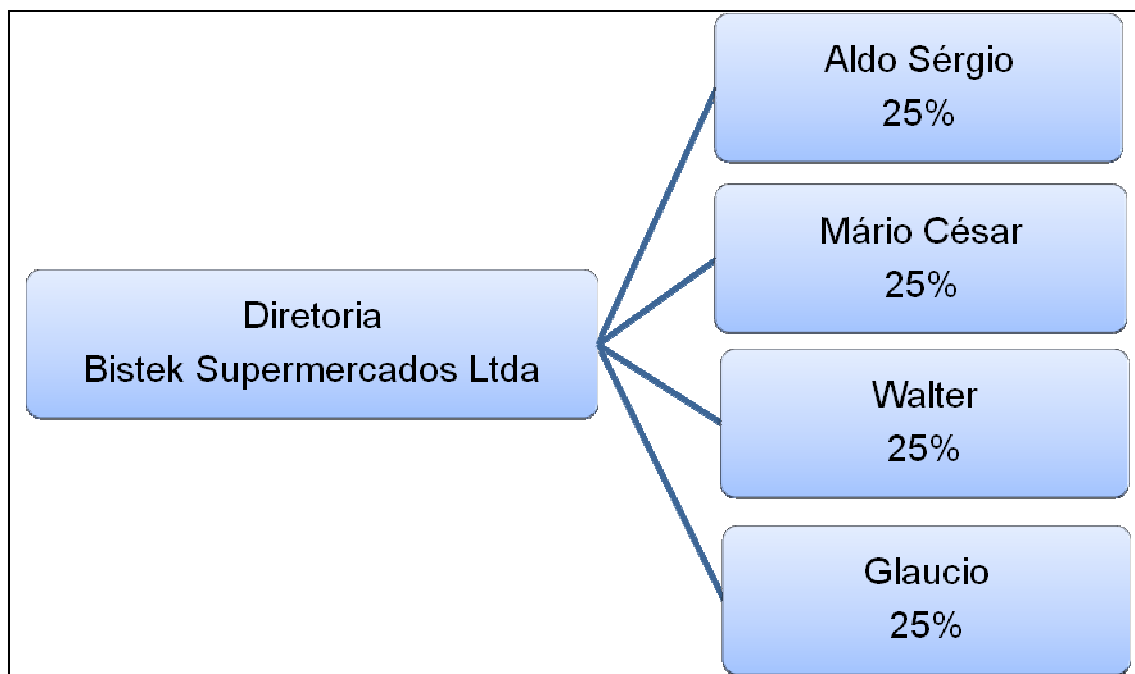


Figura 03: Composição Societário da Empresa Bistek Supermercados Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Organograma da Administração

O cenário apresentado está baseado em uma empresa do ramo supermercadista, cuja administração é familiar. São quatro irmãos que administram a entidade e tem igual poder sobre todas as áreas, apesar de cada um estar diretamente ligado a um setor diferente, conforme ilustra o organograma abaixo:

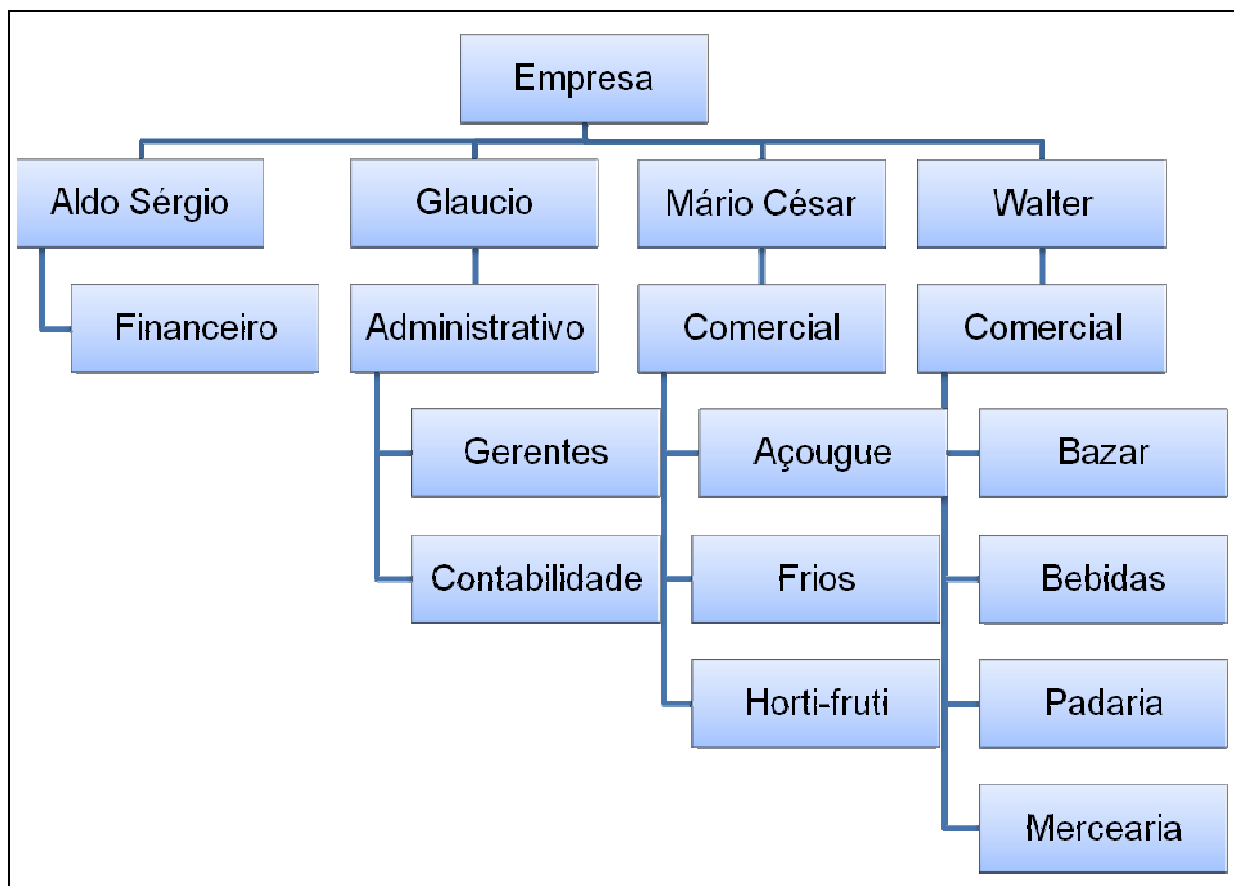


Figura 04: Organograma da Administração do Bistek Supermercados Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Aldo Sérgio é sócio e responsável pela área de finanças, supervisionando todas as movimentações de negociações. Glaucio é sócio e responsável pela área administrativa, tendo sob sua subordinação os gerentes das lojas e da contabilidade.

Os sócios Mário César e Walter dividem a responsabilidade direta pelo setor comercial, sendo auxiliados pelos respectivos compradores. Também cuidam do setor de *marketing*, sendo que este é dirigido por um gerente. Abaixo do

comercial, estão os supervisores responsáveis pelas diversas áreas de venda: hortifruti, açougue, bazar, mercearia e padaria.

3.3.3 Organograma das Lojas

Assim como o setor administrativo, as lojas também possuem um organograma, ilustrado no quadro 05, abaixo:

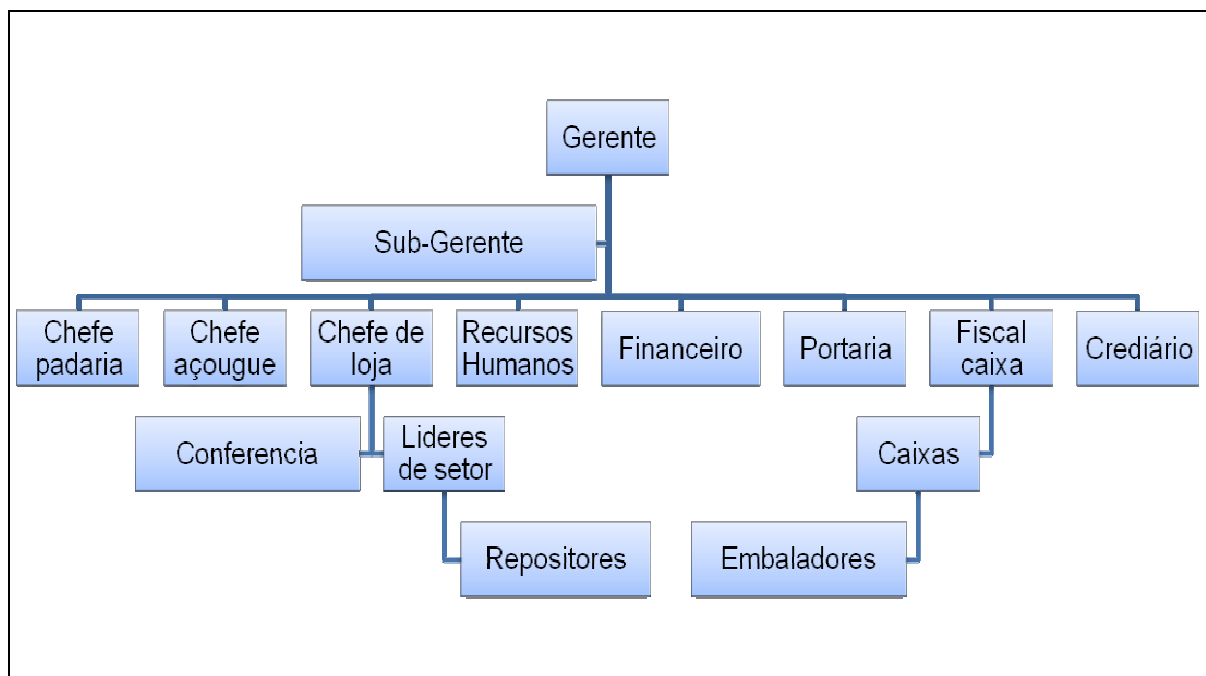


Figura 05: Organograma das lojas da empresa Bistek Supermercados Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

As unidades de venda são administradas por um gerente, que é auxiliado pelo subgerente. Cada setor tem um líder responsável, sendo que a tarefa do gerente é apenas fazer com que a loja funcione de acordo com as normas determinadas pela administração. Todas as ações de vendas traçadas pelo setor comercial são repassadas aos supervisores, que são os responsáveis por fiscalizar a execução das mesmas por parte das lojas.

3.3.4 Composição da Próxima Geração

Diante do exposto, cabe demonstrar o organograma previsto para a próxima geração, elaborado com base no quadro atual da empresa.

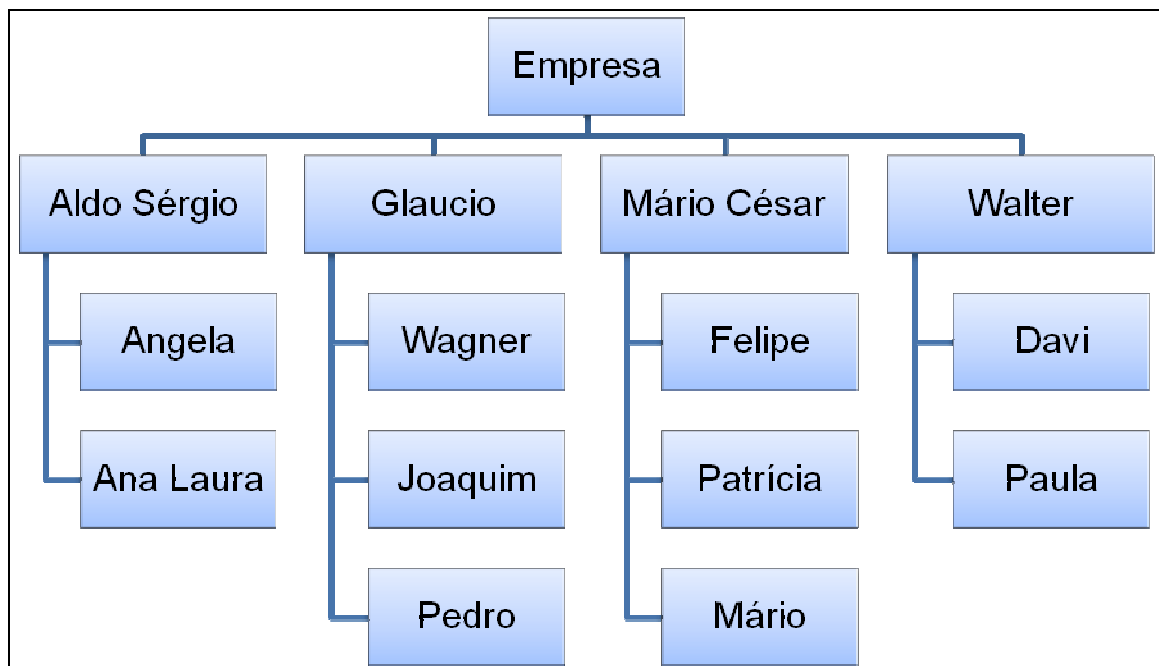


Figura 06: Composição da próxima geração do Bistek Supermercados Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo que é comum na empresa que os pais gerenciem seus filhos, e assim sucessivamente, o organograma traz esta composição. Cada sócio será responsável por um setor, que será gerenciado e supervisionado por seus filhos.

3.3.5 Análise do Organograma Administrativo Atual

A atual gestão da empresa Bistek Supermercados Ltda. apresenta algumas carências e deficiências que precisam ser extintas, que acaba prejudicando alguns processos. Como por exemplo: a contratação de profissionais, dando cargos

de confiança à pessoas apenas por ter influência familiar, a autoridade é mau direcionada, sendo desrespeitada por qualquer membro da família, e a gestão atual não é capaz de desvincular a relação empresa x família, ocasionando vários conflitos e desvios de valores.

3.4 Organograma Proposto à Administração do Bistek Supermercados Ltda.

Demonstrada a situação atual da empresa em estudo, realizar-se-á a proposta uma reestruturação administrativa. No entanto, será elaborado um novo organograma, visando solucionar as carências apresentadas quanto à atual composição.

Inicialmente propõe-se constituir um conselho de família, onde o mesmo dever possuir as seguintes características:

- Composto pelos sócios da empresa;
- Tem por finalidade estabelecer as diretrizes e parâmetros macros para o Conselho de Administração;
- Visa garantir a condução profissional dos negócios buscando a perpetuidade da empresa;
- Responsável por definir os critérios de escolha dos membros do Conselho de Administração;
- Responsável por transmitir os anseios da família para a administração da empresa, bem como difundir a missão, valores e propósitos da empresa.

Em um segundo momento, propõe-se a criação do Conselho de Administração:

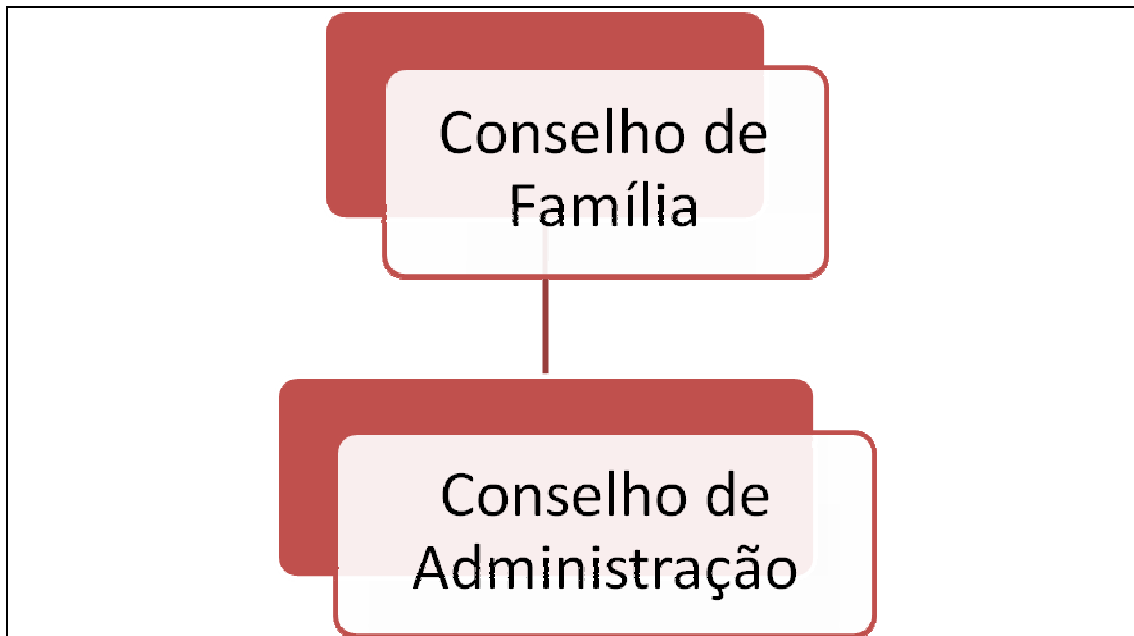


Figura 07: Organograma Proposto: Conselho de Família e de Administração.
Fonte: Elaborado pela autora.

A adequada composição de um Conselho de Administração é aquela que, levando em consideração as particularidades do negócio e da empresa, reúna membros com experiências e qualificações profissionais que se bastem e que se completem entre si. Esta diversidade não é comum de se encontrar entre os membros de uma mesma família, portanto o que falta de experiência e qualificações profissionais nela, deve ser completada com conselheiros e profissionais externos.

É nesse contexto que encontramos a importância do Conselho de Administração em uma empresa, como órgão encarregado não apenas de auxiliar à diretoria na elaboração das estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição das estratégias.

Dentre sua caracterização, destaca-se:

- Principal órgão de governança da organização;
- Número de membros: 5 a 9. Podem participar conselheiros internos, externos e independentes;
- O Conselho seria formado pelos quatro sócios, um conselheiro externo e dois independentes. Estes últimos, sem qualquer vínculo com a sociedade ou com

qualquer dos sócios, de acordo com os conhecimentos técnicos que possuírem, sendo um profissional da área de finanças e outro com vasto conhecimento na área de gestão do varejo mundial;

- Requisitos do Presidente do Conselho: ser sócio ou, ter formação superior com especialização; conhecer todos os setores da empresa e seu funcionamento; estar na empresa há pelo menos cinco anos.

Competem ao Conselho de Administração as seguintes funções:

- Direcionar e aprovar a estratégia da empresa, traçando diretrizes e objetivos básicos de médio e longo prazo;
- Autorizar e aprovar atos relevantes, tais como compra ou alienação de bens e processos de fusões, aquisições ou cisões;
- Fiscalizar a gestão, aprovando os relatórios gerenciais da administração;
- Indicação ou substituição dos auditores independentes;
- Cumprimento do acordo do Conselho de Família.

Abaixo do Conselho de Administração vem o Presidente, pessoa capacitada e sem vínculo familiar, que responde por todas as responsabilidades e toma as decisões junto aos Conselhos que o direcionam. Por sua vez, vem os sócios, dirigindo seus setores hoje já em atuação, sob ordens e supervisão do presidente. Desta forma, o organograma proposto finaliza com a seguinte composição:

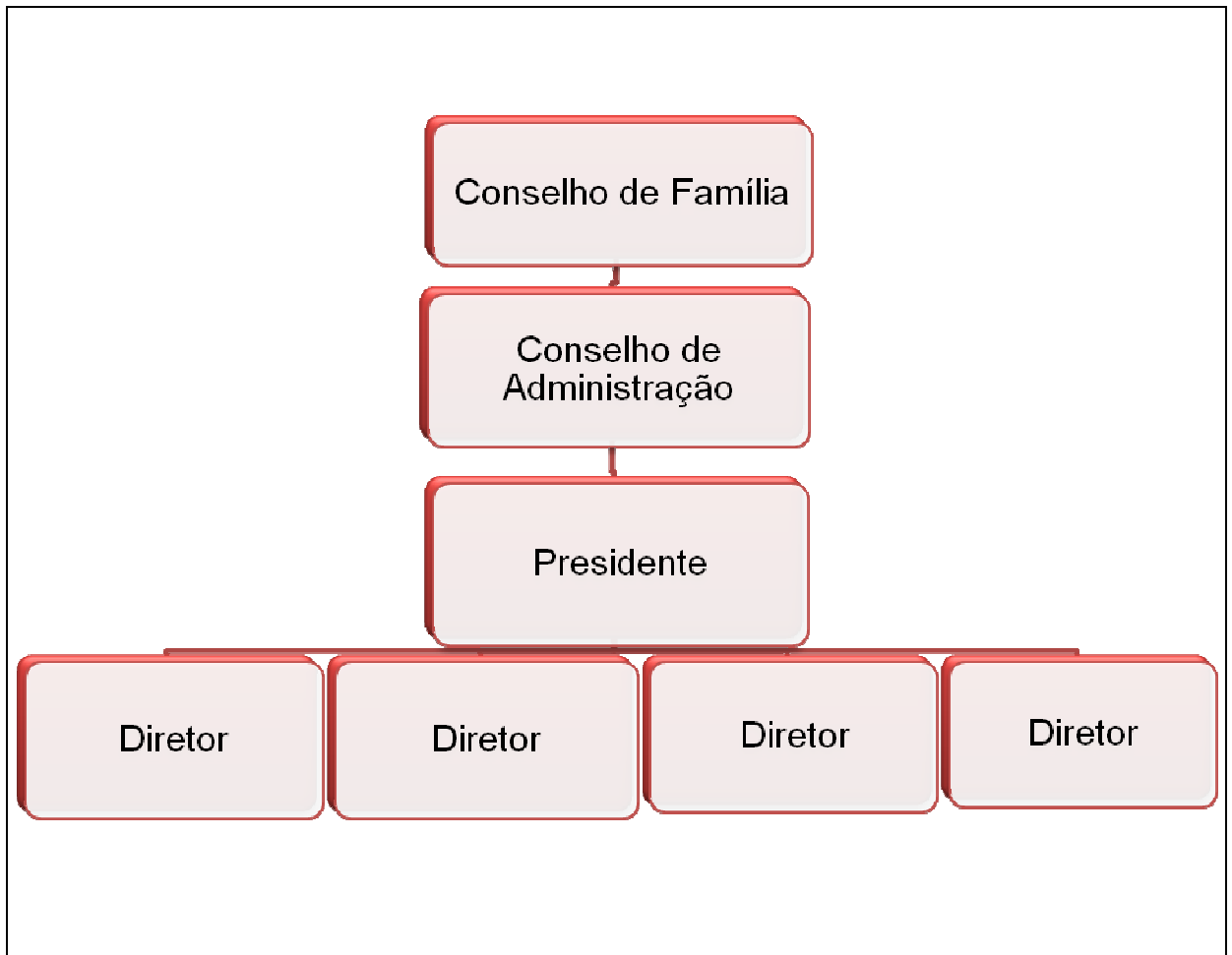


Figura 08: Organograma Administrativo Proposto ao Bistek Supermercados Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta proposta compreende uma união adequada entre a profissionalização e as perspectivas da organização. O organograma proposto foi definido segundo os benefícios apresentados na base teórica, abordados especificamente no item seguinte.

3.4.1 Benefícios do Organograma Administrativo Proposto

Um dos benefícios observados no organograma administrativo proposto é a descentralização da gestão empresarial, trazendo um direcionamento mais

profissional, atendendo principalmente os interesses da empresa e não necessariamente os da família, porém, sem desprezá-los.

O mercado atual oferta profissionais capacitados que podem ser uma solução diante dos problemas encontrados em uma organização familiar. Uma visão externa e experiente poderá trazer inúmeras vantagens à empresa, pois este estará atualizado e se atentará as mudanças que deverão ser feitas para melhor desempenho, tanto operacional quanto financeiro. Além disso, ele não terá nenhum vínculo familiar, ficando neutro diante dos conflitos e interesses familiares não deixando que estes comprometam a continuidade da empresa. Neste caso esse profissional externo seria o presidente da empresa.

A profissionalização dos membros da família também é uma peça fundamental no processo administrativo, uma vez que estes não deverão se desligar da empresa, mas sim buscar uma qualificação para desempenhar suas funções.

Esse organograma visa eliminar os costumes observados na empresa, conforme já citados anteriormente, criando uma hierarquia que seja respeitada por todos. Contudo, o principal benefício que essa reestrutura proporcionará será desfazer o vínculo entre costumes familiares e empresa.

3.5 Visão da Empresa Quanto ao Tema Abordado

Como parte da pesquisa efetuada na empresa Bistek Supermercados Ltda, foi realizada uma entrevista com o Sr. Aldo Sérgio Ghislandi, sócio responsável pela administração da empresa fim de apresentar o estudo elaborado, bem como, a proposta de uma repaginação na estrutura administrativa, exposto anteriormente. A entrevista está disponível na íntegra no apêndice deste estudo, porém, neste momento, apresentar-se-á uma síntese da mesma.

O entrevistado foi bem receptivo ao assunto, salientando que a empresa sempre está aberta para assuntos relacionados a mudanças, pois acreditam que estas são sinônimos de melhorias.

Quanto à proposta, que visa centralizar a gestão, o entrevistado mostrou certo interesse, afirmando ainda que sempre teve vontade de ampliar seu conhecimento a respeito do assunto.

Também se observou que em vários questionamentos relacionados à profissionalização, a empresa apresenta certa carência, mas que busca sempre contratar mão de obra qualificada.

Por fim, a partir da entrevista realizada, observou-se que o presente estudo e a proposta elaborada foram muito bem aceitos pelo sócio da empresa, que levará para debater nas próximas reuniões administrativas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar são as entidades formadas por uma ou mais gerações, na qual a relação empresa/família exerce influencia sobre todas as diretrizes empresariais. Esta forma de organização exerce um papel consideravelmente importante na economia mundial, representando 70% das empresas atualmente constituídas, impactando diretamente no desenvolvimento sócio-econômico e financeiro de diversos países, dentre eles o Brasil, por se destacarem como grandes geradoras de emprego e renda.

Destacando-se no mercado por sua marca, as empresas familiares conquistam os clientes por conciliarem seu nome a produtos de qualidade, dificilmente quebrada por qualquer concorrente. Além disso, elas se sobressaem diante das demais por não existir a pressão feita por acionistas na busca de resultados rápidos, deixando-a com mais liberdade para especular novos nichos de mercados e investimentos futuros.

Porém, este segmento também possui suas deficiências, que refletem diretamente na sua gestão. As principais críticas atribuídas às empresas familiares é a falta de profissionalismo e de planejamento em processos gerenciais e de organização, além da ocorrência de muitos conflitos e fatos que não permitem que família e empresa se desvinculem, afetando diretamente na sua sobrevivência, comprometendo a perpetuidade do negócio.

Normalmente a empresa familiar é gerida de forma empírica, passada de geração para geração, não havendo uma preocupação em analisar o mercado, atualizar os procedimentos internos e acompanhar as tendências administrativas e organizacionais, fato este, que tende a dissolvência do negócio. O mercado atual está cada vez mais exigente e requer atenção dos profissionais para que acompanhe esta evolução.

A partir do estudo realizado, fica evidente que este acompanhamento só será possível quando a empresa é gerenciada por profissionais capacitados e preocupados em prosperar junto à organização. É essencial que quem esteja a frente da administração seja uma pessoa com visão ampla e empreendedora, atendendo as necessidades internas, do mercado, dos clientes, juntamente com as perspectivas familiares.

Desta forma, é de grande ênfase que os membros da família tenham essa consciência, em profissionalizar-se ou buscar no mercado pessoas já preparadas para isso. Além de agregar positivamente na gestão empresarial e processo decisório, este profissional evitará que conflitos familiares afetem no mesmo.

Contudo, este estudo contribui na prática diretamente na empresa objeto de estudo, propondo uma reengenharia administrativa, capaz de trazer inúmeros benefícios. Socialmente, uma vez que este tipo de organização é muito comum em nossa região e possuem as mesmas deficiências citadas, e na ciência contábil, trazendo uma abordagem teórica e um estudo propondo sistemáticas de melhorias.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana, ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

BARRUECO, Fernando M, PERROTTI, Paulo Salvador R. **Empresas familiares**. São Paulo: Thomson, 1999.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigas)**. 2 ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2001.

CAMELO, Sandra Barbosa. **Governança corporativa e Sucessão: Fatores de fortalecimento da gestão e da competitividade**. Disponível em: <http://www.artigos.com>. Acesso em 17 set. 11.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2002.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Iberconsult, 1996.

GALLO, Miguel Angel. **Empresa Familiar: textos y casos**. Barcelona: Praxis, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2004.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: Faculdade de Saúde pública da Universidade de São Paulo, 1998. 4 v.

LANK, Alden G. **Governança na empresa familiar**. In: Álvares, Elismar. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOREIRA JR, Armando Louren. Zo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares**. Disponível em: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em 18 de maio de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora Clã Cultural, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez, Fernández, Carmen Díaz, Bueno, José Carlos C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. Tradução Vertice Translate. São Paulo: Thomson, 2002.

SÔNEGO, D. Pereira, E. **A hora do negócio**. Disponível em: <http://www.bolto.pt/public/default.asp>. Acessado em: 19 ago. 11.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

APÊNDICES

Roteiro para Entrevista com o Sr. Aldo Sérgio Ghislandi – Fundador e sócio da Empresa Bistek Supermercados Ltda.

1. O senhor pode me fazer um breve resumo da empresa/família Ghislandi?

R: Da vontade da família Ghislandi em ter um negocio diferenciado surgiu o Bistek. Tendo como sócios os membros da família, iniciamos as atividades em 1979, em Nova Veneza. Queríamos oferecer algo diferenciado a população. O serviço de supermercado só existia nos centros maiores. E assim surgiu o Bistek. Inicialmente, os membros da família e dividiam na execução das tarefas: um era caixa, outro cuidava das entregas e assim por diante. Mas a operação era toda tocada pela família. Com o tempo fomos expandindo para outras localidades e ai não paramos mais de crescer. Hoje contamos com 11 lojas espalhadas pelo estado de Santa Catarina e mais de 2.000 colaboradores.

2. Como é a relação entre família x empresa? Já houve conflitos de confundir o ambiente empresarial com o familiar? (Principio da Entidade)

R: Sempre procuramos separar a família da empresa. Procuramos não deixar que questões familiares interfiram nos negócios e vice-versa. Apesar dos membros da família trabalharem na organização, nem por isso deixam de ser cobrados pela execução correta de suas tarefas.

3. Quando precisa tomar decisões importantes, como abrir uma nova filial, ou fazer um grande investimento, o senhor reúne a família para discutir o assunto e tomar uma decisão?

R: Todas as decisões que envolvam ações importantes para a empresa como a abertura de uma filial são tomadas em conjunto por todos os sócios.

4. Diante do organograma da empresa, os níveis hierárquicos estão bem definidos?

R: Sim, cada sócio cuida de uma área determinada. A partir disto temos supervisores e gerentes responsáveis pelo andamento das diversas áreas.

5. Quais as ferramentas de gestão usadas no dia-a-dia da empresa?

R: A empresa hoje possui um programa de informática todo integrado. Todas as informações necessárias são lançadas neste sistema e nele podemos gerar várias informações de uma forma bastante pratica e precisa. Desta forma o diretor comercial, por exemplo, pode acessar e visualizar todas as informações que precisa sobre os estoques, custos, vendas e outras mais. Da mesma forma podemos gerar relatórios rápidos sobre o resultado da operação, como

informações sobre despesas, tributos, folha de pagamento, enfim, informações úteis para a correta tomada de decisões.

6. Se tivesse que definir uma mudança, em que ponto da organização iria ser concentrado seus esforços para obter o máximo de resultados?

R: Toda mudança traz melhorias e nesse ponto sempre estamos abertos para conversa. Penso que nosso empreendimento tende muito a crescer, mas também penso que ainda fomos uma criança e que precisamos muito a aprender e se adequar as necessidades.

7. Existe um conselho de administração na empresa, com profissionais executivos independentes e que não façam parte da empresa?

R: Não, no momento ainda não, mas já pensamos e discutimos só ainda não tomamos uma decisão sobre isso, pois nosso conhecimento ainda não está tão amplo e claro no assunto. Não por falta de interesse mais sim por falta muitas vezes de tempo e assim classificando outras situações como mais importantes.

8. Diante das ferramentas que temos hoje na contabilidade, está auxiliando nas tomadas de decisões da empresa?

R: Sim, porém caminhamos no sentido de aprimorar cada vez mais o setor, por ser ponto decisivo na geração de informações e auxílio na tomada de decisão.

9. O que o senhor acha da profissionalização da empresa? Ou seja, a impregnações de profissionais executivos independentes na gestão, e família passarem a integrar organismos de governança, como por exemplo, os conselhos de administração e de família?

R: Como citei anteriormente estamos analisando.

10. O senhor está pensando em programar o planejamento sucessório na empresa, distribuindo os bens e escolhendo seu sucessor em vida?

R: O planejamento sucessório está em estudo.

11. Qual o perfil ideal para o novo sucessor?

R: Penso em uma pessoa que tenha capacidade e seja comprometedor e que trabalhe sempre pensando que foi o mesmo que o criou e que cuida da mesma forma que cuidamos como um filho frágil e que nos transmita essa confiança.

12. Para o senhor o Bistek Supermercados é uma empresa familiar ou uma família empresarial?

R: Temos que ter uma família empresarial, com espírito empreendedor, coragem de arriscar e vontade de trabalhar para termos uma empresa familiar.

13. Os filhos trabalham juntos com os fundadores e com o objetivo de consolidar a empresa no mercado ou tem razão de outros objetivos e necessidades?

R: Os filhos trabalham para conhecer o negocio e consolidar a empresa no mercado. O quem vem após é consequência do trabalho de cada um.

14. Quais os princípios básicos para manter a união familiar?

R: Procuramos não deixa assuntos profissionais afetarem a família. Comprometimento, seriedade, honestidade são princípios fundamentais.

ANEXOS



Loja de Nova Veneza



Loja de Criciúma – Bistekinho



Loja de Criciúma - Av. Centenário



Loja de Blumenau



Loja de Lages



Loja de Cocal do Sul



Loja de Brusque



Loja de Joinville



Loja de São José



Loja de Florianópolis



Loja de São José – Av. das Torres



A Inaugurar – Loja de Blumenau – Shopping Park Europeu



Centro de Distribuição – Içara



Entrepasto de Carne – Nova Veneza